

## **MODELOS DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA EL SECTOR ATUNERO**

Robert Ugalde Zabala

Joseba Iñaki De la Peña Esteban

### **El subsector atunero congelador**

Desde que en 1964 se construyeron los primeros atuneros congeladores españoles, (los buques *Alacrán* y *Albóniga* de dos empresas bermeanas), el sector ha evolucionado notablemente. A fecha de octubre de 2014 en el mundo existían 677 buques atuneros congeladores (International Seafood Sustainability Foundation – ISSF- 2015), de los cuales 63 estaban a manos de las empresas españolas.

Ahondando más en los datos, de las 9.635 naves censadas a cierre del 2014 en el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) tan sólo 30, un 0,31%, son atuneros congeladores, cuales empero, poseen 21,71 y el 13,44 % de la capacidad y la potencia total de la flota española, respectivamente.

Ahora bien, en las cifras anteriores no están, lógicamente, incluidos los referentes a los buques abanderados fuera de España, por lo que tal representatividad es incluso mayor.

Allende lo anterior, de los 5.702.037 de toneladas de atún más comerciales (túnidos tropicales: listado, rabil y patudo; túnidos templados: atún rojo y atún blanco o bonito del norte), 4.792.094 toneladas corresponden a los túnidos tropicales, especies objetivo de los atuneros congeladores, y de éstos el 63 % es, según el ISSF (2015: 12), capturado por red de cerco.

Por tanto, estamos tratando un subsector que extremada importancia, por su gran volumen de negocio, por el empleo generado, tanto directa como indirectamente a través de las conserveras, astilleros, rederos, etc., afecta a innumerables riesgos que necesitan ser gestionados de forma eficaz y eficiente por un profesional (gerente de riesgos), figura de la que carecen la mayor parte de las empresas armadoras de buques atuneros congeladores.

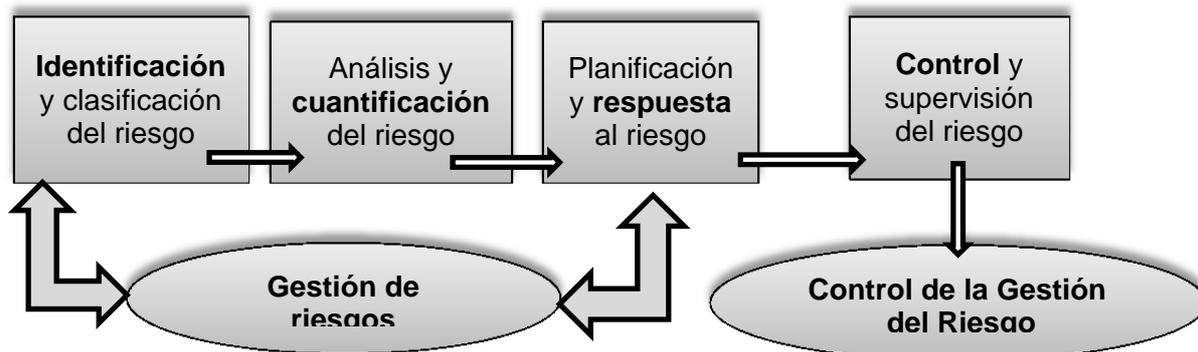
### **El riesgo y su gestión**

De entre las definiciones existentes, optamos por definir el riesgo empresarial como la diferencia entre lo esperado y lo realmente sucedido. Así, puede ser entendido desde tres perspectivas: como amenaza, como oportunidad o como incertidumbre.

La clave será realizar una buena gestión de los riesgos que afectan a la empresa en su globalidad, entendiendo por gestión de riesgos como un proceso iterativo y recurrente que engloba todo el conjunto de objetivos, normas, políticas, procedimientos y acciones a través del cual la entidad trata todos sus riesgos, tanto pasados, presentes y, sobre todo, futuros.

La gestión es fruto de la sucesión de varias etapas tal y como se observa en la Figura 1:

**Figura 1. Proceso de gestión de riesgo**



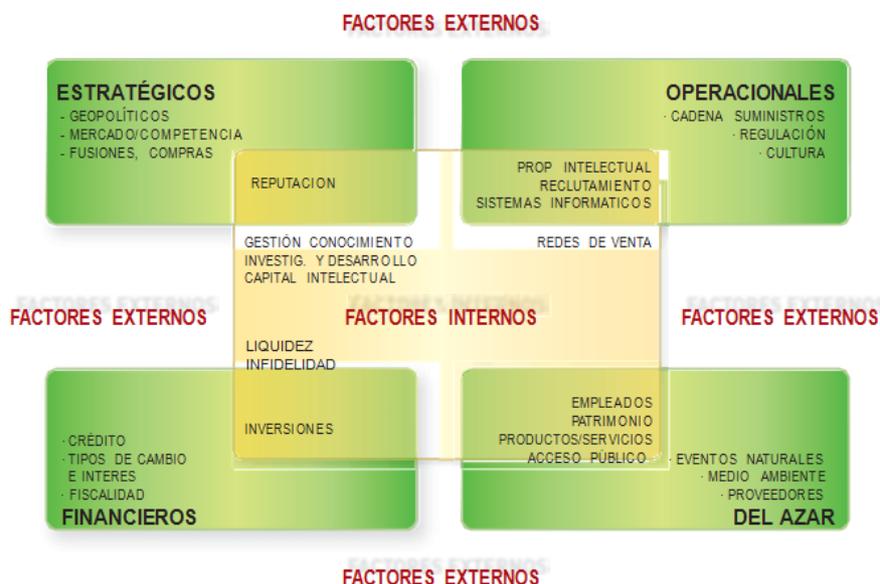
Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente el proceso se dividía en las primeras tres etapas, sin embargo, a partir de mediados de la década de los noventa comenzó a sumarse la cuarta etapa (control y supervisión del riesgo).

### **Clasificación de riesgos empresariales de las industrias atuneras extractivas**

Identificados los riesgos, las empresas deberán clasificarlos en grupos. Para ello, hemos tomado como referencia la Figura 2 de Escorial Bonet (2012: 53):

**Figura 2. Clasificación de riesgos**



Fuente: Escorial Bonet (2012: 53)

En este sentido, el apartado siguiente muestra de forma más detallada pero desde un punto de vista muy general, cada uno de los riesgos empresariales que pueden afectar a las empresas atuneras. Luego, será cada organización la encargada de definir su mapa de riesgos, e incluso, si es preciso, realizar otro para cada embarcación.

## Medidas de respuesta frente al riesgo

Una de las primeras decisiones a tomar en materia de respuestas a los riesgos, será la de tratarlo o no tratarlo. En cualquier caso, y antes de adoptar una decisión, la misma ha de estar sujeta a un análisis coste-beneficio.

Así, no tratar el riesgo es decir lo mismo que aceptarlo (riesgo asumido o retenido). En este sentido, atendiendo a su voluntariedad se puede diferenciar en:

- Retención inconsciente: cuando una organización acepta un riesgo simplemente por desconocimiento de su existencia. Al tratarse de una posición inconsciente e inactiva, no existe un plan de respuesta.
- Retención consciente: cuando la entidad conoce el riesgo y se hace cargo de él, bien por voluntad propia u obligación legal. La retención consciente se puede clasificar en:
  - o Asumida: cuando se acepta el riesgo de forma intencionada y no se desarrollan medidas adicionales de prevención o protección frente al mismo, o potenciación en caso de riesgos positivos.
  - o Planificada: cuando se acepta el riesgo de forma intencionada y la entidad construye unos mecanismos, financieros o estratégicos, para hacer frente a la totalidad o parte de las pérdidas que pudieran surgir. Entre los mecanismos financieros, podemos destacar el autoseguro o los Sistemas Alternativos de Transferencia del riesgo (ART por su acrónimo en inglés: *Alternative Risk Transfer*). Por su parte, la diversificación empresarial, la integración vertical o la mejora en la calidad de los productos son un claro ejemplo de mecanismos estratégicos.

Por su parte, tratar el riesgo requiere de un plan de respuesta en el que se tomen la mejor de las decisiones entre: evitar, mitigar o transferir, en caso de los riesgos negativos; y explotar, mejorar o compartir, si se tratan de riesgos positivos.

Así, evitar o explotar un riesgo supone hacer desaparecer su probabilidad, la primera en el sentido de que disminuya totalmente su impacto, mientras que la segunda busca lo contrario, gestionar positivamente para que ocurra.

Por su parte, mitigar o mejorar supone realizar una acción *ex ante*. La primera al objeto de evitar que un hecho se presente y/o para que sus efectos se vean disminuidos, y la segunda, intentando realzar la probabilidad y/o los impactos positivos.

Por último, las últimas actuaciones que una entidad puede llevar a cabo si decide tratar el riesgo son: transferir el riesgo, en caso de los riesgos negativos, o compartir, en caso de los positivos. Así, transferir supone involucrar a un tercero en su manejo. Existe una gran diversidad de herramientas de transferencia. Algunas vía contrato del seguro, ejemplo de los derivados y el seguro tradicional, y otras vía contrato distinto del seguro, a saber, las cláusulas de exoneración de responsabilidad, contrato de arrendamiento de bienes, etc. Por su parte, compartir un riesgo, requiere crear uniones con otras empresas o alianzas estratégicas.

## Conclusión

Teniendo en cuenta los riesgos y las medidas de respuesta expuestos en el trabajo se muestra la siguiente matriz de instrumentos de protección ante los riesgos.

**Tabla 1. Relación entre riesgos y sus respuestas**

Estrategias e instrumentos de cobertura			Riesgos negativos														Riesgos positivos					
			No tratar el riesgo							Tratamiento del riesgo							Aceptar	Explotar	Mejorar	Compartir		
			Autoseguro				Compañías cautivas	Grupos de retención	Pools	Diversificación empresarial	Evitar	Mitigar	Futuros	Transferir								
			Acceptar	Autoseguro puro	Ahorro	Reservas contables								Contratos a plazo	Opciones	Swaps					Seguros	
Riesgos																						
Riesgos estratégicos	Riesgo estratégico externo	Riesgo país	Riesgo económico-financiero	X	X	X	X					X	X									
			Riesgo político	X	X	X	X					X	X									
			Riesgo país, sentido estricto	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X				
			Riesgo de guerra	X	X	X	X	X					X	X					X			
			Riesgo de piratería	X	X	X	X	X				X	X	X					X			
		Riesgo reputacional	X								X		X						X	X	X	X
	Riesgo tecnológico	X	X	X	X	X				X	X	X					X					
	Riesgo estratégico interno		Riesgo tamaño	X	X	X	X				X	X	X									
		Riesgo de concentración	X	X	X	X	X				X	X	X									
Riesgos operacionales	Riesgo operacional externo	Riesgo legal	X	X	X	X	X				X	X	X									
	Riesgo operacional interno	Riesgo de know-how	X										X									
Riesgos financieros	Riesgos financieros externos	Riesgos de mercado	Riesgos de tipos de interés	X	X	X	X	X					X		X	X	X	X		X	X	
			Riesgos de tipos de cambio	X	X	X	X	X					X		X	X	X	X		X	X	
			Riesgo patrimonial	X	X	X	X	X					X		X	X	X	X		X	X	
			Riesgo de commodities	X	X	X	X	X					X		X	X				X	X	
	Riesgos de crédito	X	X	X	X	X					X	X										
Riesgo financiero	Riesgo de liquidez	X	X	X	X	X					X	X										
Riesgo de azar	Riesgo de azar externos	Riesgo meteorológicos y climáticos	X	X	X	X	X				X	X	X									
		Riesgo de especie	X	X	X	X	X				X	X	X									
	Riesgo de azar internos	Riesgo laboral	X	X	X	X	X					X	X					X				
Otros riesgos	Riesgos de mar		X	X	X	X	X					X	X					X				
	Lucro cesante		X	X	X	X	X						X									
	Riesgo contable		X										X	X								
	Riesgos relacionados con la RSE y la sostenibilidad		X									X	X					X	X	X	X	
	Riesgo de gobierno corporativo		X									X	X					X	X	X		
Riesgo de Riesgo		X									X											

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los instrumentos propuestos son teóricamente posibles, aunque en la realidad no existe demanda suficiente para ellos, por lo que se impide su utilización.